行为者-观察者视角下的养家动机*

孟亮 李丹丹

（上海市脑机协同信息行为重点实验室；上海外国语大学国际工商管理学院；上海外国语大学组织行为与组织神经科学研究所，上海 200083）

摘要 养家动机概念的提出推动了工作动机的研究进展，为洞察员工的工作行为提供了全新视角。然而，已有研究强调养家动机的亲社会动机属性，对其工作动机属性的认识尚不全面。因此，本研究聚焦于工作动机属性下的养家动机，提出养家动机兼具水平和受控程度两个独立的维度，围绕养家动机对员工组织公民行为的影响机制及其后续人际影响展开探究。本研究先从行为者视角探索养家动机如何影响员工的组织公民行为，再从观察者视角分别探究观察者（面试官）对养家动机的工作动机属性的整体认识以及观察者（领导者）对养家动机驱动下员工做出的组织公民行为的归因和反应。通过系统性的理论建构，本研究增进对职场中员工养家动机的全面认识，并为管理实践提供参考。

关键词 工作动机，养家动机，行为者-观察者视角，组织公民行为，归因

分类号 B849: C93

1 问题提出

35 岁是中国就业市场上大多数岗位招聘的年龄分水岭，近年来备受争议。中国处于集体主义的文化背景，自古以来倡导忠孝思想，因此中国人有非常强烈的责任感去养家糊口和赡养父母。在中国传统文化中“齐家”价值观的浸染下，社会公众普遍认为个体要打理好自己的家庭生活，孝敬父母、照顾孩子，保持和睦的家庭氛围。基于这一共识，35 岁的职场人普遍背负着“上有老，下有小”的养家压力，被认为精力不足、效率低下和缺乏创新。招聘方直言“35 岁以下是人力资源，35 岁以上是人力成本”。据猎聘网 2022 年发布的《当代职场人 35+危机现象洞察报告》，家庭是 70 后、80 后和 90 后三代职场人面临的主要压力源之一。事实上，养家是职场人一种重要的工作动力，能够提高员工的工作投入和生产力(Menges et al., 2017; 苏凤然 等, 2020)，并不只是压力源。在这一背景下，深入了解养家动机对员工工作行为的影响，可以为“35 岁就业门槛”合理性的探讨提供重要依据。

收稿日期：2022-10-10

* 国家自然科学基金面上项目(72271165)；上海市哲学社会科学规划年度课题(2021ZGL004)；上海市软科学研究项目(22692191200)。

通信作者：李丹丹，E-mail: dandanli_021@163.com

家庭是个体从事工作的重要动力来源。养家动机的概念最早由 Menges 等学者提出(Menges et al., 2017)，被视为一种特殊的亲社会动机，指的是“个体付诸努力以供养家庭的愿望”，能够显著提高员工的工作绩效。目前，学者们主要聚焦养家动机的亲社会动机属性，并验证了养家动机对于员工的角色内行为及工作绩效的影响，比如增加员工的工作投入(苏凤然 等, 2020)和工作绩效(Menges et al., 2017; Tariq & Ding, 2018)。国内的张新安等学者(Zhang et al., 2020)在此基础上分析了工作领域内的养家动机与建立在自我决定理论基础上的受控动机(controlled motivation)的异同，提出对于不同的行为者来说，养家动机可能是受控程度（亦即内部化程度）存在差异的外在工作动机。该研究进一步发现在家庭经济压力的影响下，员工的养家动机是高度受控的动机，具有双刃剑效应，它促使员工将工作视为谋生手段而只追求能够带来即时利益的短期目标，会降低员工的创造力。该研究还揭示了工作工具性(job instrumentality)的中介效应，为养家动机研究打开了一片新的天空。

放在工作动机研究的历史长河中看，养家动机是一个全新概念，不同于升职加薪、实现个人目标等传统形式的外在工作动机，可能会对员工的工作行为产生独特而重要的激励作用，具有大量值得深入探索的研究议题。事实上，除了现有研究中指出的，背负较大家庭经济压力时员工的养家动机是高度受控的工作动机(Zhang et al., 2020)，个体的养家动机也可能是受控程度较低的工作动机，比如背负较低的家庭经济压力且十分认同自己“养家糊口”角色的员工，或是认为工作对经济和精神独立很重要的职场妈妈。因此，本研究将养家动机界定为一种特殊形式的外部工作动机，即个体为了使家人受益而从事工作，家人是个体工作的重要驱动力。动机水平和受控程度是养家动机两个相互独立的重要维度，反映在个体间的养家动机既有动机水平高低的区别，也有受控程度上的差异。需要指出的是，目前学界对工作动机属性下不同受控程度的养家动机的认识尚不全面，且相关实证研究匮乏。虽然在中国传统文化“齐家”价值观的倡导下，社会公众普遍理解并认同养家是一种重要的工作动机，但正如前文的报道中所揭示的那样，现实的职场中他人对高养家动机员工的看法是片面的，这种有失偏颇的认识会进一步影响他们如何对待高养家动机员工。研究表明，面试官倾向于不录用受到外在动机驱动而从事工作的候选人(Derfler-Rozin & Pitesa, 2020)，而管理者也更偏爱那些将工作视为个人的理想追求而非赚钱手段的下属(Cho & Jiang, 2022)。由此推断，如果领导认为养家动机驱动下的员工完全是出于对高工资的追求才努力工作（即动机高度受控），则可能对该员工给出消极的评价；而如果领导认为养家动机驱动下的员工是出于对家庭责任的承担而努力工作（即动机受控程度较低），那么可能更欣赏该员工。此外，在中国的文化背景下，由于养家是大多数成年人参与工作的主要动力之一，高养家动机甚至可以成

为一些员工所具备的突出特质。职场中的他人观察到高养家动机员工所表现出的具体行为时可能很容易联想到该员工是受高养家动机驱动的，并据此做出反应。因此，有必要全面探究职场中他人对养家动机的工作动机属性（包括水平高低和受控程度高低两个维度）的认知以及对养家动机驱动下的员工做出的具体工作行为的认知和反应。

已有研究主要关注养家动机如何影响员工的角色内工作表现(e.g., 苏凤然 等, 2020; Menges et al., 2017)，较少涉足其对角色外行为的影响。本研究关注员工的组织公民行为这一代表性的角色外行为。一方面，组织的运转和发展不仅依赖员工角色内的行为表现，也离不开员工诸如组织公民行为、建言等角色外行为(e.g., Morrison, 2014; Podsakoff et al., 2009)。另一方面，不同于只要提高生产力就能带来高回报的角色内行为，角色外行为超出角色期望，并且不一定能为行为者自身带来奖励(Van Dyne & LePine, 1998)。因此，角色外行为容易引起观察者对行为者的行为动机的归因，并根据不同的归因做出不同的行为反应(e.g., Eberly et al., 2011; Gardner et al., 2019)。行为者和观察者因素会影响具体的归因(Tims & Parker, 2020)，如果领导认为做出组织公民行为的高养家动机员工纯粹是为了赚钱养家才工作，那么当该员工付出时间与精力做出一些与奖励并不直接挂钩的角色外行为时，领导可能会认为其行为动机是高工具性的；而如果领导认为某位高养家动机员工是因为认同养家者的角色才为了家庭而工作，那么可能会认为该员工做出组织公民行为的动机是低工具性的。

基于以上背景，本研究将养家动机界定为一种特殊的外部工作动机，围绕养家动机驱动下员工组织公民行为的产生与后续影响展开，结合行为者与观察者视角，致力于回答以下研究问题：首先，站在行为者视角，养家动机对于以组织公民行为为代表的角色外行为会产生怎样的影响？具体作用机制是什么？其次，站在观察者视角，职场中的重要他人（包括面试官和领导者）对工作动机属性的养家动机的整体认识，以及对具有不同养家动机员工做出的组织公民行为的知觉和反应是怎样的？

2 文献综述与研究现状评述

2.1 养家动机与工作动机

工作动机是影响个人和组织成就的决定性因素之一(Kanfer et al., 2008, 2017)。目前关于工作动机的研究主要聚焦于个体在工作期间从事特定工作活动(Ackerman & Kanfer, 2020; Kanfer et al., 2013)，比如组织公民行为(e.g., Donia et al., 2016)、建言行为(e.g., Ng et al., 2021)、创意活动等工作行为的动因(e.g., Zhu et al., 2018)。然而，这种视角将工作动机局限于工作场所中发生的特定行为或表现的驱动力，忽略了对个体从事并维持目前的工作或职业而未选择

退出的原因的探讨(Ackerman & Kanfer, 2020)。例如，近年来虽然不乏有互联网从业者吐槽“996”工作制，但究竟是什么原因驱使这些人继续从事这份工作呢？这也属于工作动机研究应当考量的范畴。

Kanfer 等人(2013)曾在研究中提出，可以将中老年人这一群体的工作动机分为三类：工作中的动机(motivation at work)、指向工作的动机(motivation to work)及指向退休的动机(motivation to retire)。其中，工作中的动机(at work)指的是个体扮演工作角色的行为的方向、强度和持续时间，而指向工作的动机(to work)指的是个体为了得到内在结果（如乐趣）或外在结果（如薪水）而参与有组织的就业(Ackerman & Kanfer, 2020)。尽管 Kanfer 等人(2013)对工作动机进行这种分类的初衷是了解临近法定退休年龄的中老年人做出直接退出劳动力市场(to retire)或继续留在劳动力市场(to work)进而从事某些工作活动(at work)等不同选择的背后原因，但他们对于工作动机的“to work”和“at work”的分类提醒研究者们：不仅要关注员工在工作中表现出某些行为的原因和动力，也要充分考察员工选择当前这份工作或留在劳动力市场继续从事工作的动机。毕竟，员工首先要受到激励出现在劳动力市场，进而才会在工作中做出各种表现和行为。

家庭是个体进入劳动力市场并从事工作的重要动力来源，从这一角度出发，养家动机实质上是一种工作动机(motivation to work)。然而，目前管理学界对养家动机的研究侧重于将其视为一种特殊的亲社会动机(Erdogan et al., 2022; Menges et al., 2017; Stollberger et al., 2019; Tariq & Ding, 2018)，而非工作动机。这可能是由于养家动机不仅能指向个体在工作中的行为，也能指向一些工作领域之外的行为，比如帮助家人做家务、处理琐事等。Zhang 等(2020)在发表于 *Academy of Management Journal* 上的研究中明确指出，工作领域内的养家动机指的是员工希望能够通过工作使家庭受益。也就是说，家庭是个体从事工作的重要原因和动力。这一动力指向的是个体受到“帮助或支持家庭”这一目标的激励，付出努力以维持工作这样一种整体的状态，并未明确指向为了扮演工作角色应当做出的特定工作行为。事实上，目前的养家动机相关研究关注的都是家庭作为个体从事工作的动力源会驱动员工留在职场，进而在工作中有具体的行为表现(e.g., Liu et al., 2020; Menges et al., 2017)。例如，Tariq 和 Ding (2018)的研究发现，即使受到来自上司的辱虐管理，高养家动机的员工仍旧会每天按照要求完成工作，其离职意愿也不会很高。未来组织行为学领域应当对养家动机这种特殊形式的工作动机，即指向工作的养家动机(family motivation to work)投入更多关注。

组织行为研究通常采用心理学领域对动机的划分方法，即将动机分为内部动机（即出于对活动本身的兴趣而从事该活动）和外部动机（即为了得到想要的结果而进行某项活动）两

类(Deci et al., 2017; Kanfer et al., 2017)。在此基础上，Gagné 和 Deci (2005)将自我决定理论引入组织行为研究中，提出除内部动机之外，随着个体动机的内化程度逐渐增加，即受控程度的逐渐降低，可以将外部动机进一步划分为外在调节、内摄调节、认同调节和整合调节这四种适用于组织情景的动机。自我决定理论的核心观点是区分自主性动机和受控动机(Deci & Ryan, 2000; Gagné et al., 2015)。其中，自主性动机包括内部动机和高度内化的外部动机（包括认同调节和整合调节，目前学者尚未开发出工作领域中能够测度整合调节的量表），个体出于对活动本身感兴趣或是整合活动的价值观（比如认为一项工作有意义）而受到自主性动机的激励。受控动机包括动机连续体中的外在调节和内摄调节，反映了个体在多大程度上受到外在因素的影响。较之受控动机，自主程度高的动机能给个体带来更多积极结果，比如显著提高员工的绩效表现、组织承诺和工作满意度等(Deci et al., 2017; 张剑 等, 2010)。

基于自我决定理论的视角，Zhang 等(2020)在研究中提出，个体想要通过工作实现养家目标的具体原因可能存在差异，相应地，其养家动机的内化程度也不同。具体而言，当个体为了满足他人对自身社会角色的期待或者纯粹赚取收入而为家庭工作时，其养家动机的属性主要是受控动机；当个体认同自己养家糊口的职责，甚至将其整合到自身价值体系中时，其养家动机的自主程度更高。由于养家动机的内化程度存在差异，不同的个体会出于不同的原因而受到养家动机的驱动去参与工作，所以即便是养家动机水平相同的两名员工也可能会因为体验到不同的受控程度，进而在职场中有不同的表现。综上所述，本研究将养家动机界定为一种特殊的外部工作动机，即个体为了使家人受益而从事工作的愿望(Zhang et al., 2020)，落脚在工作的驱动力上。同时，这种工作动机在不同个体间不仅有动机水平高低的区别，也有受控程度上的差异，因此具有特殊性。工作动机属性下养家动机的这两个重要维度相互独立，可能会对员工的工作行为产生独特而重要的影响。

2.2 角色外行为与组织公民行为

角色外行为指的是有利于组织发展的超出员工角色期望的行为，尽管不一定能得到组织的明确回报，但会对组织的发展产生重要影响(Van Dyne & LePine, 1998)。角色外行为的特征是自我裁量，是员工出于个人意愿而表现出来的(McAllister et al., 2007)。作为员工自愿奉献的一种角色外行为，组织公民行为通常被视为角色外行为的典型代表，指员工自愿做出的不在明确职责要求范围内的工作相关的行为或对组织做出的贡献(Organ, 1988, 2018)。

员工的组织公民行为通常能够为个体及组织带来积极影响(Ocampo et al., 2018)。在个体层面上，虽然大多数情况下组织公民行为并没有明确地被纳入奖励系统，但研究表明上司在评价员工、分配奖励和推荐升职时，更有可能考虑做出组织公民行为的员工(Mackenzie et al.,

2017; Podsakoff et al., 2009)。在组织层面上，员工的组织公民行为不仅能够提高团队的绩效表现和组织效能(e.g., Bachrach et al., 2006; Nielsen et al., 2012)，也能够提高顾客的满意度(e.g., Podsakoff et al., 2014)。然而，组织公民行为也会给个体和组织带来一些消极影响(Bolino et al., 2013; Griep et al., 2021)。例如，员工日常的组织公民行为会阻碍其工作进展，进而损害其组织承诺和工作满意度(Koopman et al., 2016)；前期表现出组织公民行为的员工有时会在后期表现出职场偏离行为或反生产行为(Griep et al., 2021; Yam et al., 2017)。可以看出，尽管组织公民行为整体上看是积极的，但也存在一些消极的方面(Bolino et al., 2013)。因此，较之行为与预期结果的关系比较稳定的角色内行为（比如生产力越高，绩效就越高），组织公民行为并非总能带来预期的积极结果。

鉴于组织公民行为的重要性和结果的多样性，研究者们一直关注其形成，尤其是从动机视角分析员工为何会做出组织公民行为。最常见的是 Rioux 和 Penner(2001)对组织公民行为动机的分类，他们将员工从事组织公民行为的动机分为了三类，分别是亲社会价值观、关心组织和印象管理，它们都能预测组织公民行为的产生。亲社会价值观动机指的是希望帮助他人并与他人建立良好关系；关心组织的动机指的是希望为了组织而努力工作并且表现出对组织的自豪和承诺；印象管理动机指的是希望避免在同事或领导面前的坏形象，希望树立好的形象并且获得奖赏。前两种动机普遍被认为是“好士兵”动机，是出于服务他人的目的而表现出组织公民行为；而印象管理动机被公认为是“好演员”动机，是出于工具性的目的而表现出组织公民行为(Bourdage et al., 2012; Rioux & Penner, 2001)。尽管亲社会价值观动机和关心组织的动机都被认为是稳定的组织公民行为动机，很少受情境变化的影响(Halbesleben et al., 2010; Rioux & Penner, 2001)，但有研究发现员工会出于社会交换的目的而表现出更高的关心组织的动机(Mo & Shi, 2017)。因此，关心组织的动机可以和印象管理动机一样服务于工具性目的。

2.3 观察者视角下的员工角色外行为

通常情况下，行为者会因其表现出角色外行为而受益。比如，员工能够因为建言行为收获更高的领导评价(Brykman & Raver, 2021)和更好的职业发展(Huang et al., 2018)。但是越来越多的研究发现，角色外行为并非总能给行为者带来积极的回报(e.g., Choi & Moon, 2017; Jia et al., 2021)。一个重要的原因是，行为的结果不仅取决于行为本身，还受到行为各方的影响(Lee & Barnes, 2021; Reynolds et al., 2015)。角色外行为（例如指向个体的组织公民行为）一般涉及三方：行为者(actors)、行为指向的对象(targets)以及观察者(observers, e.g., Cheng et al., 2013; Reynolds et al., 2015; Rodell & Lynch, 2016)。由于个体的工作行为嵌入在组织情境之

中，作为非“行为者-行为目标配对(actor-target dyads)”的第三方（即观察者）会难以避免地受到影响(林新月, 孟亮, 2022)。此时，观察者会感知并解读员工的行为，并根据不同的解读对行为者做出不同的反应(Tims & Parker, 2020)。实证研究表明，由于员工自发做出的行为在一定程度上反映了其意愿，即使观察者本人没有受到行为的直接影响，也会对行为者的行为产生知觉并做出反应(Fong et al., 2022; Sun et al., 2021)。因此，近年来的研究逐渐开始跳出“行为者-行为目标”的人际交互视角，而从“行为者-观察者”的人际知觉视角出发，以期更全面地了解为什么同样的员工行为会带来不同的结果(e.g., Tims & Parker, 2020)。

目前的组织行为研究主要探究领导或同事作为观察者如何对员工的角色外行为进行动机归因及后续反应。其中，常见的观察者归因包括他人取向的动机归因和自我取向的动机归因(e.g., Bowler et al., 2019; Halbesleben & Bellairs, 2016; Jia et al., 2021)。他人取向的归因指的是将行为归因于行为者对他人或组织的关心，最常见的是亲社会价值观和关心组织的动机，通常被认为是利他的，并因此得到高度评价；而自我取向的动机归因是将行为归因于行为者想要获取自身相关的利益，最常见的是印象管理动机，通常被认为是工具性的，并因此得到消极的评价(e.g., Bourdage et al., 2012; Grant & Mayer, 2009; Halbesleben et al., 2010)。即使观察到同样的角色外行为，领导或同事的归因不同，产生的结果也不同。比如，如果观察者认为员工出于亲社会价值观动机而主动地帮助同事，那么员工就会收获更好的声誉，尤其有助于新员工融入组织(e.g., Choi & Moon, 2017; Jia et al., 2021)。

行为特征、行为者因素和观察者因素都会影响观察者对行为者的行为归因及后续反应(Bolino et al., 2013; Bowler et al., 2019; Tims & Parker, 2020)。例如，高质量的领导-成员交换关系促使领导者将员工的组织公民行为归因于利他动机，而低质量的领导-成员交换关系会使得领导者将员工的组织公民行为归因于利己动机(Bowler et al., 2019)。回归到本研究的选题上，Zhang 等(2020)在研究中指出，个体想要通过工作实现养家目标的具体原因不同，随之体验到的养家动机的受控程度也会不同。相应地，观察者对特定行为者养家动机的受控程度也会产生不同的认知。观察到行为者做出的以组织公民行为为代表的角色外行为后，观察者对其养家动机水平的评估及养家动机受控程度的认知，都会对动机归因产生重要影响，进而影响观察者对行为者做出的行为反应（例如社会支持或社会破坏）。

2.4 研究现状评述

对上述几方面文献的梳理与回顾为研究行为者-观察者视角下的高养家动机员工奠定了基础，同时为本研究的开展指明了方向。首先，现有研究主要将养家动机视为一种特殊的亲社会动机。尽管已有研究者提出工作领域内的养家动机是一种外部动机，但局限于研究高家

庭经济压力下的高受控程度的养家动机(Zhang et al., 2020)。本研究结合 Kanfer 等(2013)的定义，将养家动机明确界定为一种工作动机。由于不同个体为了家庭而工作的原因不同(Zhang, et al., 2020)，本研究在自我决定理论的基础上进一步提出，对不同个体而言工作动机属性的养家动机具有不同的受控程度。这是养家动机的一个重要维度，需要进行全面的审视和探索。在考察养家动机对员工行为影响的过程中，也应当充分考虑养家动机的受控程度。因此，本研究提出养家动机是一种特殊的外部工作动机，既包括个体在多大程度上希望通过工作使家人受益（即养家动机的水平），又包括个体在多大程度上内化了为了家庭而工作的这一目标（即养家动机的受控程度）。高养家动机水平的员工可能主要出于家庭经济压力而不得不努力工作（即养家动机的受控程度很高），也可能主要出于对养家职责的认同而乐于努力工作（即养家动机的受控程度很低）；而养家动机受控程度很高的个体和养家动机受控程度很低的个体可能具有相同的养家动机水平(Zhang et al., 2020)，所以本研究认为养家动机的水平和受控程度是养家动机相互独立的两个重要维度。

由于养家动机不等同于单纯以赚钱为目的的外部工作动机，职场中的他人对于养家动机的认知可能不同于通常意义上的外部工作动机。同时，由于在中国的文化背景下养家动机是大多数职场人身上的一个明显特征，职场中的他人在对养家动机驱动下员工的具体行为做出反应的过程中难免会受到对其养家动机的认知的影响，即表现出选择性知觉。因此，有必要从观察者视角考察职场中的重要他人对养家动机的整体认知以及对养家动机驱动下员工的具体行为的认知与反应。

具体来看，作为一种特殊的外部动机，不同员工的养家动机在受控程度方面可能存在差异，所以员工的养家动机对角色外行为的影响不能直接等同于外部动机（如印象管理动机）对角色外行为的影响。进一步地，高养家动机员工从事角色外行为并不一定能带来预期的积极结果，角色外行为的后续人际结果在一定程度上取决于观察者对行为者做出的特定行为的解读。面对高水平养家动机的不同行为者，领导者对其养家动机受控程度的认知不同，可能会做出不同的行为归因，进而有不同的行为反应。因此，本研究将考察工作动机属性的养家动机所驱动的员工角色外行为的形成和领导者作为观察者如何回应不同水平、受控程度的养家动机驱动下员工的角色外行为。

本研究选择组织公民行为作为角色外行为的代表，首先从行为者视角探究养家动机如何影响员工的组织公民行为，再从观察者视角分别检验职场中的面试官对工作动机属性的养家动机的整体认识，以及领导者对养家动机驱动下员工做出的组织公民行为的归因过程及后续反应。本研究重点关注工作动机属性下养家动机的受控程度在组织公民行为的形成和后续人

际影响中发挥的作用。

3 研究构想

本研究旨在深化对工作动机属性下养家动机的认识，选择组织公民行为作为员工角色外行为的典型代表，结合行为者视角和观察者视角，探讨其形成过程和后续人际影响。具体地，本研究包括三项研究内容：研究一基于资源保存理论，从行为者视角探讨养家动机（包括水平和受控程度两个重要维度）如何驱动员工做出以组织公民行为为代表的角色外行为；研究二从观察者视角探究面试官对工作动机属性下养家动机的整体认知；研究三在研究二的基础上更进一步，从观察者视角探究领导者对具有不同水平和受控程度养家动机的员工做出的组织公民行为的归因和反应。

3.1 研究一：行为者视角下养家动机对员工组织公民行为的影响

尽管以组织公民行为为代表的角色外行为对个体和组织的发展有着重要的作用(Organ, 2018)，目前较少有研究关注养家动机对员工角色外行为的影响，特别是其作用机制有待厘清。已有的两项研究在养家动机与员工角色外行为的关系上得出了矛盾的结论。一方面，有研究者提出高水平养家动机的员工可能为了获得明确的回报而避免从事不与明确奖赏挂钩的角色外行为(Menges et al., 2017)。与之相反，也有研究者通过实证证据指出，高水平养家动机的员工能够从照顾家人中获得高的自我效能感，这种信念会进一步地促使其愿意向组织或组织内的成员提供帮助(Umrani et al., 2020)。造成这种不一致的原因是研究者的视角不同：前者过于强调养家动机驱动下个体对利益的追求，而后者过于强调养家动机的亲社会属性。在聚焦养家动机的工作动机属性的前提下，研究一基于资源保存理论提出高水平养家动机员工为了在组织内拥有更多资源，除了保证较高的工作绩效以维护原有工作资源之外，可能会有很强的动力去积极地从事组织公民行为，以获取额外的资源。同时，这种效应在具有不同受控程度的养家动机的个体之间会有差异，即具有高受控程度养家动机的个体更看重工作带来的资源，因而有更强的动力做出组织公民行为以获取资源。因此，研究一将从行为者视角探究养家动机是否会驱动员工做出组织公民行为，并深入探究其影响机制（如图 1 所示）。

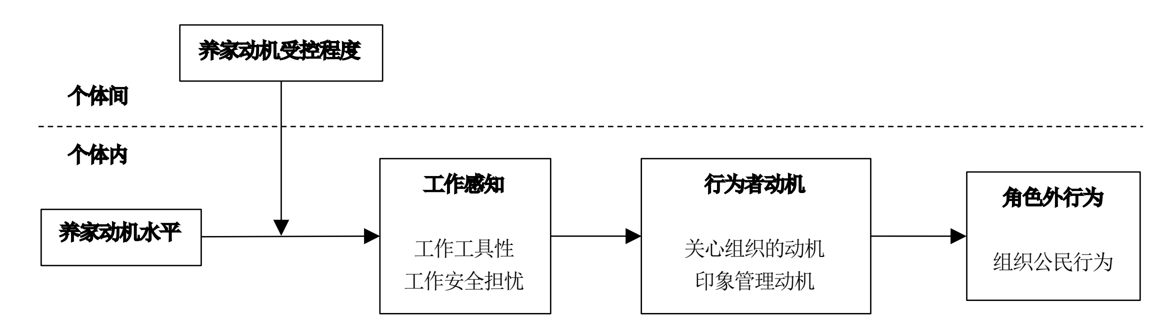


图 1 养家动机对员工组织公民行为的影响及作用机制

3.1.1 路径一：工作工具性的中介作用

由于“养家糊口”通常意味着在经济方面支持家庭(Menges et al., 2017)，高水平养家动机的员工更倾向于将工作视为一种给予家庭经济支持的手段(Zhang et al., 2020)。因此，研究一基于 Zhang 等学者(2020)的研究发现提出：

命题 1：养家动机水平与工作工具性(job instrumentality)正相关。

由于组织的成功运转离不开员工自愿做出的角色外行为，很多研究试图采用不同视角探讨员工组织公民行为的前因，尤其是员工表现出组织公民行为的动机(e.g., Koning & Van Kleef, 2015; 卫武, 倪慧, 2020)。最常见的是使用 Rioux 和 Penner(2001)对员工组织公民行为的动机分类（即亲社会价值观、关心组织和印象管理）。亲社会价值观动机与人格特质高度相关，在三种动机分类中最稳定，几乎不受情境变化的影响(Bourdage et al., 2012; Halbesleben et al., 2010; Rioux & Penner, 2001)，因此不在研究一的研究范畴内。关心组织的动机反映员工对组织的关心和承诺(Rioux & Penner, 2001)，尽管通常被认为是他人取向的(e.g., Bourdage et al., 2012; Takeuchi et al., 2015)，但研究发现员工会出于社会交换目的表现出更高的关心组织动机(Mo & Shi, 2017)。类似地，高水平养家动机驱动下的员工同样会出于社会交换的目的而有更高的关心组织的动机：比如出于对工作稳定性的担忧而非常关心组织的发展或是表现出很高的组织承诺，本质上是希望组织有好的发展、进而自己有好的发展或者获得直接的收益。因此，关心组织的动机可以服务于希望通过工作获取资源以使家庭获益的这一目标。

在大多数情况下，领导者等职场中的重要他人如何看待员工会影响员工的绩效评价和职业发展(Bolino et al., 2016)。因此，员工普遍会将印象管理策略作为一种获得期望结果的工具(McFarland et al., 2023)。基于一致的工具性目的，那些将工作视为赚钱手段的员工，更有可能受到印象管理动机的驱动而表现出组织公民行为，以实现积累工作资源的目的。因此，研究一提出：

命题 2：养家动机水平通过工作工具性以及(a)关心组织动机、(b)印象管理动机的链式中介作用与组织公民行为正相关。

3.1.2 路径二：工作安全担忧的中介作用

另一方面，高水平的“养家糊口”的诉求可能诱发员工对当前工作安全性的担忧。因此，本研究提出工作安全担忧(job security concern)这一工作感知变量，并将其定义为“担心失去当前工作并且渴望继续留在当前的岗位或组织中”。根据资源保存理论，个体总是想要保护现有的资源（比如工作）或者获取更多资源(Hobfoll et al., 2018)。由于稳定的工作意味着稳

定的收入，所以本研究推测高水平养家动机的员工可能更担心失去当前的工作。需要指出的是，高水平的养家动机诱发的是工作安全担忧，而非工作不安全感(job insecurity)。尽管二者看似相似，但是工作不安全感描述的是存在对工作持续性和稳定性的威胁引起的个体的主观感受(Shoss, 2017)；相比之下，养家动机水平本身不会对工作造成潜在伤害或者给工作带来明显的损失，而是作为一种驱动力促使个体努力工作以维持现有工作。因此，研究一提出：

命题 3：养家动机水平与工作安全担忧正相关。

进一步地，由养家动机水平诱发的工作安全担忧可能影响员工的工作行为动机。资源保存理论的投资原则指出，个体会为了避免资源损失而对资源进行投资(Hobfoll et al., 2018)。由于家庭和工作都是个体最有价值的资源(Hobfoll et al., 2018)，当个体维持目前工作的诉求随着支持家庭诉求的增强而增强时，个体会更愿意通过从事组织公民行为对工作资源进行投资。换言之，个体从事组织公民行为的动机会增强，以期维持他们的工作资源进而维持家庭资源。具体地，工作安全担忧较高时，员工对组织的关心以及印象管理动机都可能增强。一方面，由于组织公民行为在组织的生存与发展中发挥着相当重要的作用(e.g., Ma & Qu, 2011; Takeuchi et al., 2015)，所以个体更愿意关心组织进而表现出更多的组织公民行为，这样才更有可能去维持当前工作的稳定以达到维护与发展工作这种条件资源的目的。另一方面，随着组织公民行为逐渐成为主管评价员工工作绩效和分配奖励时考虑的重要标准之一，员工会倾向于通过表现出组织公民行为以进行印象管理。因此，研究一提出：

命题 4：养家动机水平通过工作安全担忧和(a)关心组织的动机、(b)印象管理动机的链式中介作用与组织公民行为正相关。

3.1.3 养家动机受控程度的调节作用：个体间因素

由于员工为了家庭而工作的具体原因不同，养家动机受控程度的高低是因人而异的。同样水平的养家动机可能是高度受控的外在动机，也可能是自主性较高的外在动机(Zhang et al., 2020)。例如，已婚女性为了扮演和丈夫相同的“养家”角色而选择通过工作来赡养家庭，或者认同养家职责的个体自愿选择努力工作以支持家庭，在这些情况下养家动机是内化程度较高的外部工作动机；而当员工“被迫”去背负较高的家庭经济压力、内心却并不认同养家者的角色时，养家动机是高度受控的外部工作动机(Zhang et al., 2020)。因此，对于不同的员工，工作动机属性下的养家动机可能是高受控的，也可能是高自主性（即低受控）的。已有的工作动机研究采用经典的多维度工作动机量表(Multidimensional Work Motivation Scale)测量员工的外部调节、内摄调节、认同调节等不同自主性的工作动机，并通过对不同维度的动机赋予不同的权重来测量员工工作动机的相对自主性(Trépanier et al., 2022)。类似地，通过使用

多维度工作动机量表测度员工究竟为什么为家庭而工作，对外部动机的四个维度赋予合理的权重，就可以实现对个体养家动机的受控程度的准确测度。

根据自我决定理论，在受控程度最高的外部调节的驱动下，个体完全是为了获得想要的结果或者避免出现不想要的结果而表现出某些行为(Gagné & Deci, 2005)。因此，在高水平的养家动机下，养家动机的受控程度越高，个体越看重工作的工具性和稳定性。具体地，对于那些只希望通过工作赚钱养家但对养家职责的认同感比较低的员工来说，对工作工具性的追求符合自己赚钱养家的诉求，因而高水平的养家动机会促使他们尤为将工作视为赚钱的手段。另一方面，由于稳定的工作意味着稳定的收入来源，那些具有高受控养家动机的员工会更加担心当前工作的稳定性。此外，高受控的工作动机会降低员工体验到的自主性(Gagné & Deci, 2005)，而低自主性会让个体倾向于将事情的结果归因于外在因素，认为工作是否稳定很难由自己的努力决定，从而容易体验到工作不安全感(Debus et al., 2014; Wu et al., 2015)，或者对工作安全感的担忧。因此，即使具有相同水平的养家动机，具有高受控养家动机的员工相比低受控养家动机的员工更担心工作的稳定性。因此，研究一提出：

命题 5：养家动机的受控程度调节养家动机水平与(a)工作工具性、(b)工作安全担忧之间的关系。对于高受控养家动机的员工（较之低受控养家动机的员工）来说，养家动机水平与(a)工作工具性、(b)工作安全担忧之间的正相关关系更强。

命题 6：养家动机水平对组织公民行为的间接影响受到养家动机受控程度的调节。对于高受控养家动机的员工（较之低受控养家动机的员工），养家动机水平对组织公民行为的间接作用更强。

3.2 观察者视角下员工的养家动机

在研究二和研究三中，观察者分别设定为面试官和领导者。研究二的目的是洞察职场中的重要他人对工作动机属性下养家动机的整体认知，而招聘是对潜在员工进行评价的自然场景。领导者会参与招聘环节，而成功应聘者未来会与领导者共事。这意味着领导者对于求职者身上所具备的某些属性的态度会影响招聘决策，并进一步影响与成功应聘者的工作互动。研究三的目的是考察职场中的重要他人对于具有不同养家动机员工做出的组织公民行为的归因及反应，而领导者是对员工做出的工作行为进行评估的重要角色。综合来看，对于观察者身份的设定与本研究的整体逻辑一脉相承。

3.2.1 研究二：观察者（面试官）对工作动机属性下养家动机的整体认知

自我决定理论对自主性动机积极作用的强调通常暗示了受控动机对个体和组织的积极影响是有限的，甚至会产生消极影响。虽然近年来的研究逐渐发现受控的外部动机与内部动

机存在显著的正相关(e.g., Gerhart & Fang, 2015)，并且内部动机和外部动机对个体的绩效有积极的联合效应(e.g., Cerasoli et al., 2014)，但由于管理者的知识更新速度滞后于学术界，目前管理者对员工内部动机的评价和重视程度仍然高于外部动机(Derfler-Rozin & Pitesa, 2020; Woolley & Fishbach, 2018)。具体地，近期的前沿研究发现了“动机纯度偏见(motivation purity bias)”的现象：研究者进行了一系列实验，考察应聘者在面试过程中同时表露出不同程度的外部动机和内部动机如何影响面试官的录用决定以及对候选人的评分(Derfler-Rozin & Pitesa, 2020)。研究发现，候选人的内部动机能够显著提高面试官的录用可能性以及对候选人的评分，而外部动机的预测作用不显著。此外，候选人一旦表现出在外部动机驱使下选择这份工作，无论是否表现出对工作内容本身的兴趣（内部动机），面试官都会认为该候选人的内部动机不足，进而降低录用该候选人的可能性(Derfler-Rozin & Pitesa, 2020)。

类似的，在工作取向偏见的研究中，研究者进行了情景实验，考察员工表达不同的工作取向(work orientation)是否影响管理者的决策(Cho & Jiang, 2022)。结果发现，较之将工作视为赚钱手段的员工(job orientation)，那些为了个人成就感和想要努力改变世界而工作的员工(calling orientation)往往在职场中得到更积极的领导评价。管理者倾向于认为使命取向的员工对组织更忠诚，也乐于为他们提供更多升职加薪的机会(Cho & Jiang, 2022)。由此可以看出，职场中的重要他人更偏爱低受控程度、高自主性的工作动机。对于不同的员工而言，其工作动机属性下的养家动机可能是受控程度较高的外部调节(external regulation)，即工作纯粹是为了赚钱补贴家用；也可能是内摄调节(introjected regulation)，即之所以会扮演养家者的角色并为之工作，是为了避免威胁到自我概念；还可能是受控程度较低的认同调节(identified regulation)，即充分认同养家者的身份并投入到工作中。当求职者或员工表达出除内部动机(intrinsic motivation)和外部调节之外的第三种工作动机，即养家动机时，考虑到员工为了养家而工作的背后有着更深层次的目的（即受控程度不同），管理者的反应可能介于对内部动机的积极评价和对外部调节的消极评价之间。因此，研究二提出：

命题 7：面试官对表露出养家动机的求职者的整体评价(a)比对表露出外部调节者的评价更积极，(b)比对表露出内部动机者的评价更消极。

由于女性相比男性更有可能表现出高自主性的工作动机(Cho & Jiang, 2022; Zhang et al., 2020)，研究二进一步考察不同性别的求职者在求职过程中表露不同类别的动机与获得的面试评价之间的关系。根据性别角色理论，人们普遍认为男性应当承担养家糊口的主要职责，“必须”保障良好的家庭经济情况(Tinsley et al., 2015; Zhang et al., 2020)。基于这一认识，当求职者表现出同样水平的养家动机时，较之女性求职者，男性求职者的养家动机更有可能被

认为是高度受控的，进而得到的评价更低。因此，研究二提出：

命题 8：求职者的性别调节求职者的养家动机表露（vs. 外部调节 vs. 内部动机）与获得的评价之间的关系，即(a)面试官对男性求职者表露出养家动机与表露出外部调节的评价差异低于对女性求职者表露出养家动机与表露出外部调节的评价差异，(b)面试官对男性求职者表露出养家动机与表露出内部动机的评价差异高于对女性求职者表露出养家动机与表露出内部动机的评价差异。

3.2.2 研究三：观察者（领导者）对于具有不同养家动机的员工做出的组织公民行为的归因及反应

归因理论认为，当一件超出常规且与自身相关的事件发生后，人们有一种天然倾向从驱动力的角度去解读他人的行为，这也是人们理解自身所处环境的一种方式(Weiner, 1985)。根据归因理论，偏离常规或预期的事件会促使观察者寻求事件背后的原因(Gardner et al., 2019; Wong & Weiner, 1981)。同样地，事件系统理论提出，“越新颖、意料之外的事件，越容易引起观察者对事件的深入信息加工”(刘东, 刘军, 2017)。如果高养家动机员工付出精力做出一些并不与奖励直接挂钩的角色外行为，这与他人通常对其“赚钱养家”的认知是不相符的，因此极有可能引起领导对行为者动机的归因。因此，研究三关注领导者作为观察者对具有不同养家动机的员工做出的组织公民行为进行归因的过程中，领导者对员工的养家动机水平和养家动机受控程度的感知发挥的作用（如图 2 所示）。

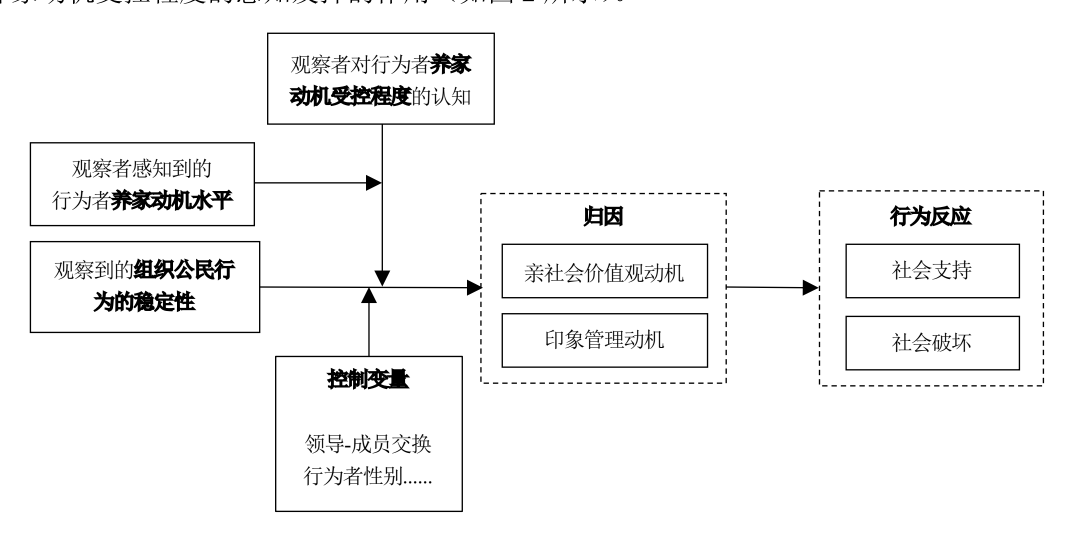


图 2 领导者对于不同养家动机驱动下的员工做出的组织公民行为的归因及反应

观察者对组织公民行为进行动机归因的主要依据之一是观察到行为者做出组织公民行为的频率，即稳定性(Halbesleben et al., 2010)。行为者从事组织公民行为的频率越高（反映了行为的稳定性），观察者（如领导者）越倾向于将其归因于稳定的因素，比如亲社会价值

观；相反，偶尔发生的组织公民行为会让观察者倾向于将其归因于印象管理动机(Halbesleben et al., 2010)。由于关心组织的动机既可以是他人导向的(e.g., Bourdage et al., 2012; Halbesleben et al., 2010)，也可以是服务于社会交换目的的自利导向动机，观察者在进行归因时很难做出这种归因。事实上，近年的观察者归因研究主要考虑亲社会价值观动机和印象管理动机(e.g., Cheng et al., 2013; Choi & Moon, 2017; Jia et al., 2021)。因此，研究三只考察亲社会价值观动机归因和印象管理动机归因。研究三提出：

命题 9：在归因过程中，领导观察到的员工组织公民行为的(a)稳定性越高，越倾向于将其归因为亲社会价值观动机，(b)稳定性越低，越倾向于将其归因为印象管理动机。

有研究指出，观察者对员工组织公民行为的归因不仅受到行为特征的影响，还会受到行为者特征的影响(Bolino et al., 2013)。相比环境特征，观察者的知觉更容易受到行为者的显著特征影响，在对行为者做出评价时会出现选择性知觉，比如晕轮效应(Jones & Nisbett, 1987)。在中国的文化背景下，养家动机是大多数职场人的一个显著特征。一方面，员工本身的人口统计学特征能让他人形成对其养家动机水平的认知。比如，人们通常认为已婚已育员工的养家动机要高于已婚无子女员工的养家动机，已婚无子女员工的养家动机要高于未婚员工的养家动机(苏少青, 2020)。另一方面，由于职场中的他人可以通过员工日常在职场中透露的线索来感知员工的工作取向和内部动机(Cho & Jiang, 2022; Kwon et al., 2023)，观察者也可以通过行为者日常在职场中透露的线索来推断其养家动机的水平和受控程度。当员工在职场中通过各种线索主动或被动地透露出自己的养家动机时，作为一种显著的特征，领导者可能根据这种信号对员工形成整体性认知，并影响最终的决策(Cho & Jiang, 2022)。因此，领导对于员工养家动机水平和受控程度的知觉可能进一步影响其对不同员工做出的组织公民行为的归因。

首先，如果领导认为行为者的养家动机完全是出于外在调节的（即高受控的），也就是单纯想要通过工作赚钱而应对养家的压力，内心并不接受或认同这种家庭职责，那么由于选择性知觉的存在，领导倾向于将对这种养家动机的知觉推广到认为该员工本人是功利的，是追求金钱、地位和工作稳定性的，进而将行为者的组织公民行为归因于工具性的印象管理动机，即认为行为者是为了实现工具性目的而表现出组织公民行为。如果领导认为员工的养家动机是主要基于认同调节的（即低受控的），也就是员工认同自己要为养家而努力工作的责任，那么由于选择性知觉的存在，领导倾向于将对养家动机的这种知觉推广到认为该员工本人是有责任心的、亲社会的，进而将员工的组织公民行为归因于稳定的亲社会价值观动机。因此，研究三提出：

命题 10：在归因过程中，领导对员工养家动机受控程度的认知会调节领导观察到的员工组织公民行为稳定性对动机归因的作用。具体地，领导感知到的员工养家动机受控程度越高，员工组织公民行为的稳定性(a)与亲社会价值观动机归因间的正相关越弱，(b)与印象管理归因之间的负相关越强。

领导感知到的员工养家动机的水平可能进一步调节感知养家动机的受控程度在组织公民行为的稳定性与亲社会价值观动机归因、印象管理动机归因之间的调节作用。养家动机水平反应了个体在多大程度上希望能够通过工作使家人受益(Menges et al., 2017)。当领导者感知到员工有非常强烈的使家人受益的动机时，较之面对低水平养家动机的员工更容易出现选择性知觉，因此更倾向于将受到外在调节而赚钱养家的行为者的组织公民行为归因于印象管理动机，而将受到认同调节而通过工作养家的员工的组织公民行为归因于稳定的因素（即亲社会价值观动机）。相反，当感知到员工的养家动机水平很低时，领导者不会形成对员工养家动机的受控程度的认知，此时领导者对员工养家动机的认知（包括对水平的认知和受控程度的认知）不会影响员工组织公民行为稳定性对动机归因的作用。所以，研究三提出：

命题 11：在归因过程中，领导者观察到的员工组织公民行为的稳定性、领导者对员工养家动机受控程度的认知以及领导者感知到的员工养家动机水平的三阶交互作用联合影响动机归因。具体地，领导者感知到的员工养家动机水平越高，领导者对员工养家动机受控程度的认知对于员工组织公民行为的稳定性与(a)亲社会价值观动机归因、(b)印象管理动机归因之间关系的调节作用也越强。

进一步地，根据社会信息加工理论，个体如何解读社会信息决定了其随后的态度和行为(Pfeffer, 1978)，因而观察者对员工所做组织公民行为的动机归因会进一步引起观察者的不同行为反应(Bolino et al., 2013)。已有研究表明，当领导将员工的组织公民行为归因于亲社会价值观动机或关心组织的动机时，倾向于做出积极的情绪和行为反应，比如给出更高的绩效评估或提供更多不同形式的支持(e.g., Halbesleben et al., 2010; Jia et al., 2021; Rodell & Lynch, 2016)；反之，当领导将员工的组织公民行为归因于印象管理动机时，则倾向于做出消极的反应，比如不愿意建立高质量的交换关系或者不愿意提供积极的反馈(Chen et al., 2021; Minnikin et al., 2022)。因此，研究三提出：

命题 12：在归因过程中，领导者对员工组织公民行为的(a)亲社会价值观动机归因与领导者的社会支持正相关，(b)印象管理动机归因与领导者的社会破坏正相关。

虽然研究三关注领导对于行为者养家动机的认知如何影响对组织公民行为的归因过程及结果，在归因过程中也可能存在其他影响因素。比如，好的关系质量能够让观察者积极地

看待行为者的行为(Barry & Crant, 2000)。因此，当领导-成员交换关系质量高时，领导倾向于将员工的组织公民行为归因于亲社会价值观动机；当领导-成员交换关系质量低时，领导会将员工的组织公民行为归因于印象管理动机(Bowler et al., 2019)。此外，由于性别刻板印象的存在，女性被认为是友善的、温柔的、人际导向的(金杨华 等, 2021)，那么观察者可能认为女性员工表现出组织公民行为更多是出于内在的个人特质而非外在的工具性动机；而男性被认为是职业取向、竞争取向的(Block et al., 2018)，那么观察者可能认为男性员工表现出组织公民行为更多是出于外在原因，比如工具性的印象管理动机。综上，领导-成员交换关系和行为者性别在观察者对行为者组织公民的归因过程中起到显著的作用，可能会干扰领导对行为者养家动机的认知在归因过程中的作用。因此，在考察领导对具有不同养家动机员工做出的组织公民行为的归因及反应的过程中，研究应当全面地考虑影响显著的干扰变量，并对其加以控制。

4 理论建构

本研究综合行为者视角和观察者视角探究了工作动机属性下的养家动机在组织公民行为的形成与后续人际影响中的作用。在指出工作动机属性下的养家动机兼具水平和受控程度（即自主性程度）两个重要维度的基础上，本研究依次探讨了三个问题。首先，从行为者视角探究员工养家动机的水平和受控程度如何影响以组织公民行为为代表的角色外行为。进而，从观察者视角分别探究职场中的重要他人对工作动机属性下的养家动机的整体认知以及对其驱动的具体行为的认知。具体地，分别探究面试官对表露出养家动机的求职者的整体态度以及领导者对员工养家动机的受控程度和水平的感知如何影响其对员工所做组织公民行为的归因及后续反应。本研究不仅拓展了对工作动机属性下养家动机的认知，也从人际互动的角度丰富了养家动机可能对员工带来的长期影响的研究。

首先，本研究对工作动机和养家动机的相关研究进行了梳理，明确了在工作领域的研究中，养家动机是一种激励个体留在劳动力市场的工作动机(motivation to work)。以这一认识为前提，养家动机才能驱动个体在工作场所中表现出具体的行为。自我决定理论是目前动机与激励领域最具学术影响力的理论之一，强调以内在动机为代表的自主性动机对员工、组织的积极作用(Deci et al., 2017)。事实上，对于很多人来说，内在动机并不是工作的主要动力，很多劳动者会为了养家而“负重前行”。作为一种特殊的外在动机，养家动机与其他由个人目标的实现驱动的外在动机存在很大差异(Zhang et al., 2020)。由于个体想要通过工作实现养家目标的具体原因可能存在差异，其养家动机的内化程度也不同(Zhang et al., 2020)。因此，

除水平之外，受控程度是养家动机的另一个重要维度，在很大程度上影响员工在组织中的工作行为。本研究提出工作动机属性下的养家动机兼具水平和受控程度这两个维度，在考察养家动机对员工工作行为影响的过程中应当同时考虑这两个维度发挥的作用。

第二，本研究深入探究了工作动机属性下的养家动机对于员工角色外行为的影响机制，能够在很大程度上推进养家动机的研究进展，并拓宽对高养家动机员工的认识。已有研究发现，高养家动机的员工不仅“短视”，即为了避免可能的成本而表现出较少的创造力(Zhang et al., 2020)，甚至会为了家庭利益做出牺牲组织利益的不道德行为(Liu et al., 2020)。但这些研究的前提是强调员工面临的家庭经济压力水平，即只考虑了高受控状态的养家动机对员工工作行为的影响。本研究在明确养家动机的受控程度存在高低之分的前提下，探讨养家动机与整体有利于组织的组织公民行为的关系及可能的作用机制。基于资源保存理论，本研究提出，高水平养家动机驱动下的员工不仅更看重工作作为获取经济收入以支持家庭的手段的工具性价值，还可能会诱发对工作稳定性的担忧，进而表现出更多组织公民行为。重要的是，较之那些具有低受控程度养家动机的员工，这种效应对于那些具有高受控程度养家动机的员工来说更强。此外，本研究提出工作安全担忧这一新的工作感知变量，并将其定义为“担心失去当前工作并且渴望继续留在当前的岗位或组织中”。在未来研究中，学者们可以将工作安全担忧作为除工作工具性之外的另一种重要的工作感知变量，从工作安全担忧的角度出发探索养家动机的结果变量，为养家动机研究开辟了新的路径。深入探究养家动机对于角色外行为的影响及其机制，为工作动机研究指明了新的方向，有助于学者提出更系统、全面的工作动机模型。

第三，本研究采用行为者-观察者视角、考察观察者的归因和反应，拓展了养家动机的研究边界。在传统认知中，行为者会因其角色外行为受益。但越来越多的研究表明，角色外行为可能会给行为者本人带来意想不到的负面结果，这是由于观察者对于行为的解读会影响其针对行为者的评价以及做出的反应(Jia et al., 2021; Rodell & Lynch, 2016; Sun et al., 2021)。因此，有必要从行为者-观察者的人际交互视角出发，探究员工的角色外行为如何通过观察者的解读和归因进而对行为者本身产生影响。在研究养家动机对于角色外行为的影响及其机制的基础上，本研究加入了观察者视角。

第四，本研究不仅考察职场中的重要他人对工作动机属性下养家动机的整体认知，还重点关注领导者这一重要观察者对具体行为者的养家动机水平和受控程度的认知如何影响对行为者组织公民行为的归因及反应。尽管已有研究提出，个体因其参与工作以赚钱养家的具体原因不同而形成的养家动机的受控程度存在差异(Zhang et al., 2020)，但事实上现有研究只

局限于关注养家动机的受控属性。本研究在指出养家动机的受控程度存在差异的基础上，进一步深入考察观察者对行为者养家动机的受控程度的认知，并结合观察者对行为者养家动机水平的认知，将二者作为重要的影响因素，纳入到观察者对员工所做的组织公民行为的归因和后续反应过程中。研究指出，行为者的特征会影响观察者对员工组织公民行为的归因(Bolino et al., 2013)，而在中国的文化背景下，养家动机正是行为者身上的一项重要特征。由于选择性知觉的存在，观察者在对行为者的组织公民行为进行归因时，会容易受到对于行为者的养家动机的知觉影响。这种学术探索不仅增进了对于工作动机属性下养家动机的全面认识，也能更系统地了解养家动机驱动下员工角色外行为带来的后续人际结果。需要指出的是，尽管观察者对行为者养家动机的知觉会影响其动机归因和行为反应，本研究并未关注其知觉是否准确。从长期的动态角度看，职场中重要他人对员工角色外行为的动机归因与行为者实际的动机不一致时，可能不利于组织和行为者自身的长期发展(Bolino et al., 2013)。例如，如果领导者错误地把员工的组织公民行为归因于利他动机而非事实上的自利动机，那么该行为者很可能会因为领导者的这种正性解读而得到升职或奖励(e.g., Donia et al., 2018; Johnson et al., 2002)。然而一旦获得升职、加薪，原本受印象管理动机驱动的员工有可能最终减少组织公民行为(Hui et al., 2000)，甚至由于前期做出组织公民行为带来道德许可效应而在后期做出一些职场偏差行为(Yam et al., 2017)。因此，未来研究可以进一步探究观察者对行为者的动机知觉与行为者实际动机的一致性程度带来的影响。

本研究综合行为者-观察者视角深入探究了工作动机属性下养家动机对于员工的角色外行为的影响及其机制，研究结论对于企业员工和管理者都具有重要的实践指导价值。对于企业管理者来说，了解养家动机的水平和受控程度对于员工的具体工作行为的重要影响，可以帮助其确定有效的用人标准。假如养家动机的确带来了更多的组织公民行为，则企业可以从雇佣高养家动机者中受益。这也为行业取消“35 岁就业门槛”提供了可靠的依据。如果管理者以及同事存在对高养家动机员工的偏见，本研究有助于消除其偏见。对于员工来说，了解企业中的重要他人（比如面试官和领导）对其做出的角色外行为的归因和反应，可以帮助其决定是否在职场中披露自身的养家动机。

参考文献

林新月，孟亮. (2022). 嵌入于社会情境的工作重塑. *心理科学进展*, 30(4), 888-905.

刘东，刘军. (2017). 事件系统理论原理及其在管理科研与实践中的应用分析. *管理学季刊, 2*(2), 64–80+127-128.

金杨华，陈世伟，朱玥，谢江佩. (2021). 工作场所中他人感知的员工工作-家庭冲突：刻板印象视角. *心理科学进展, 29*(12), 1–9.

苏少青.(2020).*拖家带口：养家动机如何影响工作旺盛感？*(硕士学位论文). 西北师范大学，兰州.

苏凤然，林琳，李文，于广涛，白新文. (2020). 为家奋斗：工作塑造视角下家庭动机对工作投入的影响. *中国人力资源开发, 37*(11), 22–36.

卫武，倪慧. (2020). 工作家庭冲突对员工工作行为的影响：基于资源保存理论和身份认同理论的视角. *管理工程学报, 34*(1), 25–33.

张剑，张建兵，李跃, Deci, E. L. (2010). 促进工作动机的有效路径：自我决定理论的观点. *心理科学进展, 18*(5), 752–759.

Ackerman, P. L., & Kanfer, R. (2020). Work in the 21st century: New directions for aging and adult development. *American Psychologist*, *75*(4), 486–498.

Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., & Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1396–1405.

Barry, B., & Crant, J. M. (2000). Dyadic communication relationships in organizations: An attribution/expectancy approach. *Organization Science*, *11*(6), 648–664.

Block, K., Gonzalez, A. M., Schmader, T., & Baron, A. S. (2018). Early gender differences in core values predict anticipated family versus career orientation. *Psychological Science*, *29*(9), 1540–1547.

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(4), 542–559.

Bolino, M. C., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*(March), 377–406.

Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J. H., & Shin, K. H. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: Personality correlates and coworker ratings of OCB. *Human Performance*, *25*(3), 179–200.

Bowler, Wm. M., Paul, J. B., & Halbesleben, J. R. (2019). LMX and attributions of organizational citizenship behavior motives: When is citizenship perceived as brownnosing? *Journal of Business and Psychology*, *34*(April), 139–152.

Brykman, K. M., & Raver, J. L. (2021). To speak up effectively or often? The effects of voice quality and voice frequency on peers' and managers' evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(4), 504–526.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *140*(4), 980–1008.

Chen, Z., Huo, Y., Lam, W., Luk, R. C. T., & Qureshi, I. (2021). How perceptions of others' work and impression management motives affect leader–member exchange development: A six-wave latent change score model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94*(3), 645–671.

Cheng, J.-W., Lu, K.-M., Chang, Y.-Y., & Johnstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: The moderating role of supervisor-attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *51*(1), 81–102.

Cho, Y., & Jiang, W. Y. (2022). How work orientation impacts objective career outcomes via managerial (mis)perceptions. *Academy of Management Journal*, *65*(4), 1353–1382.

Choi, B. K., & Moon, H. K. (2017). Subordinates' helping, voice, and supervisors' evaluation of job performance: The moderating effects of supervisor-attributed motives. *Career Development International*, *22*(3), 222–240.

Debus, M. E., König, C. J., & Kleinmann, M. (2014). The building blocks of job insecurity: The impact of environmental and person-related variables on job insecurity perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(2), 329–351.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(March), 19–43.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.

Derfler-Rozin, R., & Pitesa, M. (2020). Motivation purity bias: Expression of extrinsic motivation undermines perceived intrinsic motivation and engenders bias in selection decisions. *Academy of Management Journal*, *63*(6), 1840–1864.

Donia, M. B. L., Johns, G., & Raja, U. (2016). Good soldier or good actor? Supervisor accuracy in distinguishing between selfless and self-serving OCB motives. *Journal of Business and Psychology*, *31*(March), 23–32.

Donia, M. B. L., Johns, G., Raja, U., & Khalil Ben Ayed, A. (2018). Getting credit for OCBs: Potential costs of being a good actor vs. a good soldier. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(2), 188–203.

Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2011). Beyond internal and external: A dyadic theory of relational attributions. *Academy of Management Review*, *36*(4), 731–753.

Erdogan, D. T., Heras, M. L., Rofcanin, Y., Bosch, M. J., & Stollberger, J. (2022). Family motivation of supervisors: Exploring the impact on subordinates’ work performance via family supportive supervisor behaviors and work–family balance satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology, 52*(12), 1179-1195.

Fong, C. Y. M., Tims, M., & Khapova, S. N. (2022). Coworker responses to job crafting: Implications for willingness to cooperate and conflict. *Journal of Vocational Behavior*, *138*(October), 103781.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331–362.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., … Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(2), 178–196.

Gardner, W. L., Karam, E. P., Tribble, L. L., & Cogliser, C. C. (2019). The missing link? Implications of internal, external, and relational attribution combinations for leader–member exchange, relationship work, self-work, and conflict. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(5), 554–569.

Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*(April), 489–521.

Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *94*(4), 900–912.

Griep, Y., Germeys, L., & Kraak, J. M. (2021). Unpacking the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Moral licensing and temporal focus. *Group & Organization Management*, *46*(5), 819–856.

Halbesleben, J. R. B., & Bellairs, T. (2016). What are the motives for employees to exhibit citizenship behavior? A review of prosocial and instrumental predictors of organizational citizenship behavior. In P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (pp. 239-254). Oxford University Press.

Halbesleben, J. R. B., Bowler, W. M., Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2010). Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, *40*(6), 1450–1489.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(January), 103–128.

Huang, X., Xu, E., Huang, L., & Liu, W. (2018). Nonlinear consequences of promotive and prohibitive voice for managers' responses: The roles of voice frequency and LMX. *Journal of Applied Psychology*, *103*(10), 1101–1120.

Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 822–828.

Jia, H., Zhong, R., & Xie, X. (2021). Helping others makes me fit better: Effects of helping behavior by newcomers and coworker-attributed motives on newcomers' adjustment. *Journal of Business and Psychology*, *36*(June), 401–416.

Johnson, D. E., Erez, A., Scott Kiker, D., & Motowidlo, S. J. (2002). Liking and attributions of

motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 808–815.

Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1987). The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp. 79–94). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Kanfer, R., Beier, M. E., & Ackerman, P. L. (2013). Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22*(3), 253–264.

Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). The three C's of work motivation: Content, context, and change. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: past, present, and future* (pp. 1-16). New York, NY: Routledge.

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 338–355.

Koning, L. F., & Van Kleef, G. A. (2015). How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, *26*(4), 489–501.

Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, *59*(2), 414–435.

Kwon, M., Lee Cunningham, J., & Jachimowicz, J. M. (2023). Discerning saints: Moralization of intrinsic motivation and selective prosociality at work. *Academy of Management Journal*, in press.

Lee, S. H., & Barnes, C. M. (2021). An attributional process model of workplace gossip. *Journal of Applied Psychology*, *106*(2), 300–316.

Liu, Z., Liao, H., & Liu, Y. (2020). For the sake of my family: Understanding unethical pro-family behavior in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(7), 638–662.

Ma, E., & Qu, H. (2011). Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(3), 680–688.

Mackenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2017). Individual- and organizational-level

consequences of organizational citizenship behaviors. In P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (pp. 105-148). Oxford University Press.

McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., & Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, *92*(5), 1200–1211.

McFarland, L. A., Hendricks, J. L., & Ward, W. B. (2023). A contextual framework for understanding impression management. *Human Resource Management Review, 33*(1),100912.

Menges, J. I., Tussing, D. v., Wihler, A., & Grant, A. M. (2017). When job performance is all relative: How family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, *60*(2), 695–719.

Minnikin, A., Beck, J. W., & Shen, W. (2022). Why do you ask? The effects of perceived motives on the effort that managers allocate toward delivering feedback. *Journal of Business and Psychology, 37*(August), 813–830.

Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethics, 141*(June), 151-162.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(March), 173–197.

Ng, T. W. H., Hsu, D. Y., & Parker, S. K. (2021). Received respect and constructive voice: The roles of proactive motivation and perspective taking. *Journal of Management*, *47*(2), 399–429.

Nielsen, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E., & Halfhill, T. R. (2012). Utility of OCB: Organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework. *Journal of Management*, *38*(2), 668–694.

Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Joreen, Y., Tupa, N. S., … Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, *47*(4), 821–862.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC Health and Com.

Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual*

Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, *5*(January), 295–306.

Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224–253.

Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(S1), S87–S119.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 122–141.

Reynolds, C. A., Shoss, M. K., & Jundt, D. K. (2015). In the eye of the beholder: A multi-stakeholder perspective of organizational citizenship and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, *25*(1), 80–93.

Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, *86*(6), 1306–1314.

Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Perceptions of employee volunteering: Is it “credited” or “stigmatized” by colleagues? *Academy of Management Journal*, *59*(2), 611–635.

Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, *43*(6), 1911–1939.

Stollberger, J., las Heras, M., Rofcanin, Y., & Bosch, M. J. (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*, *112*(June), 158–171.

Sun, J., Li, W. D., Li, Y., Liden, R. C., Li, S., & Zhang, X. (2021). Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology*, *106*(2), 250–267.

Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C. C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, *100*(4), 1239–1248.

Tariq, H., & Ding, D. (2018). Why am I still doing this job? The examination of family motivation on employees’ work behaviors under abusive supervision. *Personnel Review*, *47*(2), 378–402.

Tims, M., & Parker, S. K. (2020). How coworkers attribute, react to, and shape job crafting. *Organizational Psychology Review*, *10*(1), 29–54.

Tinsley, C. H., Howell, T. M., & Amanatullah, E. T. (2015). Who should bring home the bacon? How deterministic views of gender constrain spousal wage preferences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 126*(January), 37-48.

Trépanier, S.-G., Peterson, C., Gagné, M., Fernet, C., Levesque-Côté, J., & Howard, J. L. (2022). Revisiting the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–16.

Umrani, W. A., Siyal, I. A., Ahmed, U., Ali Arain, G., Sayed, H., & Umrani, S. (2020). Does family come first? Family motivation-individual's OCB assessment via self-efficacy. *Personnel Review*, *49*(6), 1287–1308.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 108–119.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, *92*(4), 548–573.

Wong, P. T., & Weiner, B. (1981). When people ask "why" questions, and the heuristics of attributional search. *Journal of Personality and Social Psychology*, *40*(4), 650–663.

Woolley, K., & Fishbach, A. (2018). Underestimating the importance of expressing intrinsic motivation in job interviews. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *148*(September), 1–11.

Wu, C.-H., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2015). Developing agency through good work: Longitudinal effects of job autonomy and skill utilization on locus of control. *Journal of Vocational Behavior*, *89*(August), 102–108.

Yam, K. C., Klotz, A. C., He, W., & Reynolds, S. J. (2017). From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance. *Academy of Management Journal*, *60*(1), 373–396.

Zhang, X., Liao, H., Li, N., & Colbert, A. E. (2020). Playing it safe for my family: Exploring the dual effects of family motivation on employee productivity and creativity. *Academy of Management Journal*, *63*(6), 1923–1950.

Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate,

individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, *44*(5), 2094–2115.

Revisiting family motivation from the actor versus observer perspectives

MENG Liang, LI Dandan

(*Shanghai Key Laboratory of Brain-Machine Intelligence for Information Behavior; School of Business and Management, Shanghai International Studies University; Institute of Organizational Behavior and Organizational Neuroscience, Shanghai International Studies University, Shanghai* 200083, *China*)

Abstract: The construct of family motivation has promoted the progress of work motivation research to a large extent and provided a new perspective for insights into employees' work behaviors. However, existing research mainly focuses on the prosocial nature of family motivation, while ignored its work motivation nature. Therefore, from a work motivation perspective, this study proposes that family motivation has two independent dimensions (i.e., level and internalization) and focuses on the effect of family motivation on organizational citizenship behaviors (OCBs) and its subsequent interpersonal influences. This study first examines how family motivation predicts employees' OCBs from the actor perspective, and then explores observers' (i.e., interviewers') overall perception of applicants with varied family motivation in job interviews and how observers (i.e., leaders) attribute and react to OCBs performed by employees with varied family motivation from the observer perspective. Taking both the actor and observer perspectives, this research attempts to gain a comprehensive insight into the work motivation nature of family motivation, its impact on employees' extra-role work behaviors and to provide guidance for managerial practices.

Key words: work motivation, family motivation, actor-observer perspectives, organizational citizenship behaviors, attribution